

ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИЙ BSC И KPI НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Р.М. Башарова,
А.М. Киреева-Каримова,*
Казанский (Приволжский) федеральный университет,
Россия, г. Казань

Ключевые слова: *Сбалансированная система показателей (BSC), ключевые показатели эффективности (KPI), проблемы внедрения, механизм внедрения.*

Несмотря на кажущуюся простоту и наличие большого количества методической литературы, проекты внедрения сбалансированной системы показателей (BSC), особенно в отрыве от комплексного внедрения стратегического управления, часто терпят неудачу. Отчасти это происходит из-за того, что сбалансированная система показателей по существу является лишь одним из элементов стратегического управления, а внедрение лишь одного элемента любой подсистемы управления по определению не может обеспечить эффективного функционирования всей подсистемы. Система сбалансированных показателей (BSC) – это система (инструмент) стратегического управления организацией, на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и не финансовые.

Разработка концепции стратегического развития организации делится на три основных этапа:

1. Исследование целевого рынка (сегментация рынка, анализ потребностей, прогноз, анализ рыночных возможностей организации, опыт работы, основные партнеры и конкуренты, положительные и отрицательные стартовые условия организации).

2. Определение целей и задач организации в различных срезах деятельности (в области маркетинга, осуществления основного процесса, персонала, учета и управления и в области управления качеством) и определение стратегий развития направлений деятельности.

3. Описание и утверждение видения, миссии и целей организации.

Построение системы сбалансированных показателей (BSC) является логическим продолжением работ по проектированию стратегического менеджмента после этапа разработки концепции стратегического развития.

При составлении стратегического плана стратегия обычно раскладывается по четырем перспективам: финансовое положение организации, клиенты организации и рынок сбыта, внутренние бизнес-процессы, а также развитие организации и ее персонала. На этих четырех основных аспектах деятельности организации и базируется модель ССП (BSC):

1. Финансовый аспект отвечает на вопрос, какой организацию видят акционеры. Финансовые показатели отражают влияние стратегии компании на

повышение прибыли. По мнению авторов ССП задаче обработки и поддержки финансовых данных, как правило, уделяется даже больше внимания, чем необходимо.

2. Клиентский аспект отвечает на вопрос, какой организацию видят наши клиенты. Здесь действует следующий основной критерий: например, если требования клиентов не удовлетворены в полной мере, то они начинают искать другие организации, которые готовы предоставить им такую возможность. ССП требует, чтобы руководители организации перевели общие намерения по работе с потребителями на язык конкретных показателей, который отражает те факторы, которые действительно значимы для данных потребителей. Таким образом, снижение уровня показателей организации по данному направлению — является явным индикатором будущего упадка организации, даже если текущая финансовая картина его функционирования вполне благополучна.

3. Аспект внутренних процессов отвечает на вопрос, в чем организации должны совершенствоваться. Высокое качество работы организации для клиентов — это результат решений, которые принимают в организации и происходящих внутри нее процессов. Этот аспект ССП позволяет руководителям оценить работу своей компании именно с этой, внутренней, точки зрения, показывает, насколько хорошо выполняются процедуры, позволяющие получать высокое качество производимых продуктов и оказываемых услуг.

4. Аспект развития и обучения отвечает на вопрос, смогут ли организации и впредь увеличивать, и создавать стоимость. Способность организации к самосовершенствованию и обучению помогает ей проникать на новые рынки и увеличивать доходы и прибыль. Расти и развиваться может только такая организация, которая способна постоянно выводить на рынок новую продукцию, создавать новую стоимость для потребителей и повышать тем самым эффективность своей работы.

Каждая из стратегических целей в указанных перспективах может направлять внимание сотрудников на различные элементы деятельности и задавать пути усовершенствования ее результатов. Собранные вместе, они помогут интегрировать разнородные мероприятия организации в мощную, концентрированную конкурентоспособную силу.

Сбалансированная система показателей в России, в основном, используется на предприятиях крупного и среднего бизнеса. Ряд авторов указывают на некоторые особенности российских компаний, которые ограничивают использование ССП. Среди них [4]: низкое качество управленческой отчетности, недостаточный уровень подготовки персонала для внедрения ССП, низкая инициативность работников, в том числе из-за высокой централизации управления.

Наиболее распространенными проблемами при реализации моделей KPI и BSC, снижающие их эффективность, являются:

- формализация использования — без запланированных и реализованных изменений в деятельности предприятия нельзя достичь максимального эффекта от внедрения;
- ошибки в расчетах сроков реализации, потребности в ресурсах;

- незамотивированность персонала, ведущая к низкой ответственности за результат реализации;
- плохая подготовка методического инструментария, слабая взаимосвязь показателей между собой;
- использование только в некоторых подразделениях, в работе конкретного персонала, что не обеспечивает взаимосвязи, а это, в свою очередь отрицательно влияет на эффект от внедрения;
- проблемы интеграции с автоматизированными системами управления.

В результате неверных решений при внедрении возможен частичный или полный провал проекта, дополнительные расходы и упущенные возможности. Также следует отметить, что основными требованиями к системе показателей являются [5]:

- одинаковая методика расчета в подразделениях предприятия и однозначность содержания;
- охват ключевых факторов успеха и всех аспектов бизнеса, учитываемых при разработке стратегии;
- связь показателей между собой, используемых для оценки различных ключевых аспектов деятельности;
- пригодность показателей для установки целей, которые выглядели бы достижимыми в глазах ответственных лиц;
- простота и легкость расчета числовых показателей, возможность их использования в различных информационных подсистемах.

Рассматривая показатели в аспектах отдельных перспектив, необходимо отметить, что, во-первых, выбор показателей зависит от условий хозяйствования и стратегий развития организации. Во-вторых, приоритет отдается блокам «Финансы» и «Клиенты», так как они являются результирующими. Блоки «Внутренние бизнес-процессы» и «Развитие» являются движущими факторами для достижения запланированного уровня показателей в блоках «Финансы» и «Клиенты». В-третьих, отличительной особенностью блока «Внутренние бизнес-процессы» является использование процессного подхода при выборе и методе расчета показателей, что отражается на составе используемых показателей в этом блоке, основными из которых являются показатели трудоемкости изготовления продукта, его качества, процент брака [3].

Детальная проработка механизма внедрения и подготовка персонала является залогом успеха реализации любого проекта. При этом, алгоритм внедрения подразумевает выполнение определенных требований при реализации проекта, а именно:

1. Целесообразность адаптации внедряемой модели.
2. Анализ опыта использования и внедрения выбранных моделей.
3. Охват всех уровней управления при обучении и подготовке персонала, привлекая для этого специалистов для решения значимых вопросов.
4. Обоснованность экономической величины необходимых ресурсов для реализации проектов.

5. Выбор наиболее подходящей модели управления, осуществляемый на основе разработанных методик современных инструментов, оценки ее соответствия целям и возможностям предприятия.

6. Необходимость определения степени изменений на предприятии (коррекция должностных инструкций, положений по отделам и подразделениям, системы стимулирования и мотивации и стимулирования, организационной структуры в целом).

7. Интеграция с автоматизированными системами управления, создание электронных таблиц, включающих панель приборов KPI.

8. Выполнение требований к показателям – наличие мультимедийных показателей с возможностью своевременного сигнализирования (индикаторы обнаружения проблем).

9. Оценка возможных рисков, их контроль для своевременного предотвращения и устранения возникающих проблем.

10. Оценка системы управления до и после внедрения с целью последующей корректировки.

Разработка и внедрение моделей KPI и BSC позволит организации повысить качество управления, моментально реагировать на изменение окружающей среды, добиться успехов при разработке стратегического развития организации, а универсальность и легкость интеграции этих систем повышает к ним интерес у экономического сообщества, требующего инновационных подходов в стратегическом управлении.

Литература

1. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 214 с.

2. Каплан Р., Нортона Д. Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления. // Серия «Классика Harvard Business Review», Измерение результативности компании. М.: Альпина бизнес букс, 2007. С. 179–208.

3. Коробейникова Е.В. Современные инструменты оценки и обеспечения эффективности деятельности предприятий (на примере потребительской кооперации). – Кемерово: Кемеровский институт (филиал) РГТЭУ, 2012 – 164 с.

4. Корчагина Е.В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления развитием компании: сравнение российского и зарубежного опыта // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 4(32). – С. 92–98.

5. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 304 с.

6. KPI & Balanced Scorecard Ключевые показатели эффективности и сбалансированная система показателей [Электронный ресурс] // URL: <http://balanced-scorecard.ru/concept/main>.